العنوان:	الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل : دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية
المصدر:	مجلة العلوم الإدارية (السعودية)
المؤلف الرئيسي:	خطاب، عايدة سيد
المجلد/العدد:	مج 13, ع 1
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1988
الصفحات:	23 - 65
رقم MD:	46805
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	علاقات العمل، الانتماء التنظيمي، الرضا الوظيفي، السعودية، المرأة العاملة، علم النفس الوظيفي، بيئة العمل، ضغوط العمل، السلوك الإداري، الترقيات، المكافآت، حوافز الانتاج، الرواتب
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/46805

مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، م ١٣ (١)، ص ص ٢٣ - ٦٤ (١٤٠٨هـ/١٩٨٨م).

الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية

عايدة سيد خطاب

قسم إدارة الأعمال، مركز الدراسات الجامعية للبنات، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

هدف البحث إلى قياس مستوى الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل لدى المرأة العاملة السعودية والأسباب التي تسهم في تحقيق ذلك سواء كانت هذه الأسباب خاصة بالبيئة الخارجية المحيطة، أم داخلية خاصة ببيئة العمل، ومدى العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، والعوامل التي تسهم في تحسين اتجاهات الأفراد في هذين الجانبين، وتحقيق جودة الحياة في مجال العمل، وبالتالي تحقيق إسهام المرأة العاملة في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد تناولت الدراسة الميدانية عدة قطاعات من قطاع الخدمة المدنية النسائية بالرياض كالرئاسة العامة لتعليم البنات، والمستشفيات، ومركز الدراسات الجامعية للبنات، وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية من هذه الجهات ثم قسمت إلى الفئات المهنية كالمدرسات والإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، والطبيبات والأخصائيات.

الجزء الأول
مقدمة البحث

أهمية موضوع البحث

تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها، وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة

وتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد، وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا عن العمل وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى العاملين.

ويهتم المجتمع بنوعية العلاقة بين المنظمة والأفراد، لما تبين من الدراسات أن درجة انتماء الأفراد للمنظمات تؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية بها، وبالتالي على الإنتاج الكلي للمجتمع، فتفوق الإنتاجية في اليابان في السبعينات والثمانينات من هذا القرن يرجع في أحد أسبابه إلى ارتفاع درجة انتماء العامل الياباني للمنظمة التي يعمل بها، ومن هنا كان اهتمام عديد من الدراسات في السبعينات والثمانينات من هذا القرن بهذا الموضوع (Mowday, Porter & Steers, 1982).

وتهتم الدولة في المملكة العربية السعودية بتنمية وتطوير الموارد البشرية لكي تسهم في تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية بالمجتمع. ولايقتصر اهتمام الدولة في ذلك على الرجال في المجتمع، بل أولت خطط التنمية التي وضعتها الدولة اهتمامًا كبيرًا للمرأة السعودية سواء من حيث تعليمها أو إيجاد فرص العمل في الخدمة المدنية.

وتنطبق على المرأة العاملة السعودية جميع القوانين المتعلقة بالخدمة المدنية أو قوانين العمل، وذلك في ضوء تطبيق مبادىء الشريعة الإسلامية بعدم اختلاط الرجال بالنساء سواء في مجال التعليم أو في أمكنة العمل، بل ونظمت قوانين العمل مجالات تشغيل النساء وساعات العمل، وأجازات الأمومة... الخ.

وقد أجري العديد من الدراسات في المملكة فيما يتعلق بدوافع ورضاء وحوافز العاملين بالدولة (علي عبدالوهاب ١٤٠١هـ، ناصر العديلي ١٤٠٢هـ، الزامل وخطاب ١٤٠٢هـ). وقد شملت هذه البحوث الرجال فقط، ومن هنا كانت الحاجة إلى مزيد من البحوث فيما يتعلق بعمل المرأة السعودية سواء فيما يتعلق بالدوافع الخاصة

بها، أو الحوافز، أو أنماط القيادة وغيرها، خاصة بعد التزايد السريع الذي حدث في عدد الفتيات المتعلمات واللاتي التحقن بالعمل في قطاع الخدمة المدنية (جدولي ١ و٢). ومن هنا كان اهتمام هذا البحث بدراسة موضوع الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل وتطبيقه على المرأة العاملة السعودية.

جدول رقم (١). بيان إجمالي المواطنين السعوديين الذين في سن العمل والقوى العاملة المدنية في الفترة ١٤٠٤/ ١٤٠٥هـ و١٤٠٩/ ١٤١٠هـ

الأعوام / البيان	١٤٠٤/ ١٤٠٥هـ			١٤٠٩/ ١٤١٠هـ		
	ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع
المواطنون في سن العمل (بالآلاف)	٢٦٨٦,٠	٢٦٥٩,٠	٥٣٤٥,٠	٣٢٣٧,٠	٣٢١٠,٠	٦٤٤٧,٠
نسب الالتحاق بسوق العمل (٪)	٦١,٤	٥,١	٣٣,٤	٦١,٣	٥,٥	٣٣,٥
القوى العاملة السعودية (بالآلاف)	١٦٤٩,٢	١٣٦,٨	١٧٨٦,٠	١٩٨٤,١	١٧٦,٦	٢١٦٠,٧

* **المصدر**: المملكة العربية السعودية، وزارة التخطيط، *خطة التنمية الرابعة*، ١٤٠٥/ ١٤١٠هـ، ص ١٩.

هدف البحث

يهتم هذا البحث بدراسة الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل لدى المرأة العاملة السعودية لما لذلك من أهمية في التعرف على مدى قيام المنظمات التي تعمل بها المرأة بتوفير الظروف المناسبة للعمل، والتعرف على مواطن القوة والضعف في بيئة العمل، ووضع المقترحات لإيجاد الدافع للعمل، وتنمية السلوك الانتمائي، وبالتالي الإسهام في بذل مزيد من الجهد والأداء وتقليل معدل دوران العمل والغياب، مما يسهم في تحسين جودة الحياة في مجال العمل، وتحقيق الإسهام في تقدم المجتمع ورفاهيته.

جدول رقم (٢). بيان إحصائي يمثل عدد الخريجات اللاتي تم ترشيحهن بمنطقة الرياض
من مكتب التوظيف والخدمة النسائية بالرياض خلال الأعوام من ١٣٩٣هـ/١٤٠٣هـ

اسم الكلية أو المعهد / السنة	١٣٩٣/ ١٣٩٤هـ	١٣٩٤/ ١٣٩٥هـ	١٣٩٥/ ١٣٩٦هـ	١٣٩٦/ ١٣٩٧هـ	١٣٩٧/ ١٣٩٨هـ	١٣٩٨/ ١٣٩٩هـ	١٣٩٩/ ١٤٠٠هـ	١٤٠٠/ ١٤٠١هـ	١٤٠١/ ١٤٠٢هـ	١٤٠٢/ ١٤٠٣هـ
كلية التربية/دراسات عليا تعليم البنات	-	-	-	-	-	-	-	-	٢	٩
كلية التربية/علمي تعليم البنات	١٣	٧٩	٢١	٢٨	٢٩	٤٤	٤٥	٥٣	٩٢	٧٤
كلية التربية/أدبي تعليم البنات	٤٩	٧٩	٨٥	٨٦	٩٦	١١٤	١٠٥	٨٥	١٥٠	١٤١
المعهد العالي للخدمة الاجتماعية تعليم البنات	-	-	-	٨ دبلوم	-	٢٠	٢٥	١٨	٢٤	٤٢
كليـة الآداب تعليم البنات	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٢٨
كلية الآداب/جامعة الملك سعود	٢٣	٢٣	٣٢	٥١	١٠٤	١٠٣	٦٨(١)	١٥١	٢٣٥	١٨٦
كلية العلوم الادارية/جامعة الملك سعود	٣	٥	٦	٧	١٦	٣٤	٢٩	٧٠	٧٨	٥٦
كلية الطب/جامعة الملك سعود	-	-	-	-	-	-	٣٠	٢٢	٢٠	٣٤
كلية العلوم الطبية المساعدة/جامعة الملك سعود	-	-	-	-	-	-	-	١	٣	-
جامعة الإمام محمد بن سعود(٢)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
قسما الآداب والشريعة	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
جامعات خارج المنطقة الوسطى	-	-	-	-	-	-	-	٢	٨	١٢
الجامعات الخارجية	-	-	-	-	-	-	-	٢٥	٤٥	٦٢
كلية التربية المتوسطة	-	-	-	-	-	-	-	٦١(٣)	٨٤	٩٤
معاهد المعلمات	١٨٢	٢٨٨	٢٧٥	-	٢٦١	٣٣٧	٤٦٥	٢٧٢	٧١٦(٤)	-
معهد المعلمات المتوسط	١٤(٥)	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(١) بدء تخريج أول دفعة بالدراسة المنتظمة بجامعة الملك سعود، وقبلها فالدراسة انتساب.
(٢) الدراسة بجامعة الإمام انتساب.
(٣) بدء تخريج أول دفعة من الكليات المتوسطة.
(٤) نهاية تخريج معهد المعلمات وإغلاقه للاكتفاء الذاتي من مدرسات هذه المرحلة واستعيض عنه بالكليات المتوسطة.
(٥) أغلق واستعيض عنه بمعاهد المعلمات الثانوية.

المصدر: مكتب التوظيف والخدمة النسائية بالرياض، تقرير عن توزيع الخريجات في السنوات المذكورة.

فـروض البحـث

الفرض الأول

ترتفع درجة الانتماء التنظيمي لدى المرأة العاملة السعودية وذلك بالنسبة لجميع المهن وطبقًا لمستويات التعليم المختلفة.

الفرض الثاني

نتوقع أن يكون لظروف بيئة العمل الخارجية دور في ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي.

الفرض الثالث

تؤثر دوافع العمل لدى المرأة السعودية على الانتماء التنظيمي لها.

الفرض الرابع

نتـوقـع أن يكـون لظروف بيئة العمل الداخلية أثر على ارتفاع درجة الانتماء التنظيمي لدى المرأة العاملة السعودية.

الفرض الخامس

يؤثر ارتفاع درجة الانتماء التنظيمي على ارتفاع درجة الرضا عن العمل.

أسلوب البحـث

استخـدم في الدراسة الميدانية للبحث أسلوب الاستقصاء بالمقابلة الشخصية وسنبين فيما يلي كيفية تصميم استمارة الاستقصاء واختيار عينة البحث.

تصميم استمارة الاستقصاء

تم تقسيم استمارة الاستقصاء إلى عدة أجزاء طبقًا لفروض وهدف البحث.

الجزء الأول

ويشمل العوامل الديموجرافية كالحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي.

الجزء الثاني

ويشمل تساؤلات البحث عن دوافع العمل، والشعور بالانتماء التنظيمي، والرضا عن العمل، والعوامل التي تؤثر فيهما.

وقد وضعت التساؤلات في شكل عبارات يتم الإجابة عليها باختيار إحدى الإجابات المناسبة على مقياس ليكرت الخماسي.

وقد كانت العبارة الأولى عن دوافع العمل، والعبارات من الثانية إلى السابعة عن مقياس الرضا عن العمل. أما التغيرات ذات الصلة ببيئة العمل والعمل نفسه، وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، والرضا عن العمل كالأجور، وزمالة العمل، والإشراف، وسياسة الترقيات، ومحتوى العمل، ونظام الاتصالات، فقد شملتها العبارات من الثامنة إلى الخامسة والعشرين.

وقد تم الاستعانة في وضع هذه العبارة بعدد من نماذج الاستقصاءات والتي استخدمت في أبحاث سابقة كاستقصاء (JDI) لـ (Smith, Kendall & Hullin, 1969) واستقصاء (JDS) لـ (Hackman & Oldman, 1976) وناصر العديلي (١٤٠٢هـ و١٤٠٦هـ) والقبلان وعون الله (١٤٠٢هـ)، وعلي عبدالوهاب (١٤٠١هـ).

وقد شمل مقياس الانتماء التنظيمي العبارات من السادسة والعشرين إلى الثانية والثلاثين، وقد تم الاستعانة في هذا الجزء بمقياس Mowday, Porter & Steers (1979) ذي الخمسة عشر عنصرًا مع إعادة تكييف بعض العبارات وحذف بعضها بما يتناسب مع ظروف المملكة والمرأة العاملة.

اختيار العينة

تم اختيار قطاع الخدمة المدنية النسائية بمدينة الرياض لكي يكون مجالاً للبحث الميداني. وقد تم اختيار هذا القطاع لتوافر الإحصاءات المنشورة الخاصة بالمرأة العاملة السعودية بالمملكة، وندرة عمل المرأة السعودية في القطاع الخاص، فضلاً عن عدم توافر إحصاءات منشورة عن القوى العاملة النسائية في هذا القطاع الأخير.

ويبلغ إجمالي القوى العاملة النسائية السعودية بقطاع الخدمة المدنية في مدينة الرياض في سنة ١٤٠٤/١٤٠٥هـ (١١,١١٥) موظفة، تمثل حوالي ٢٥٪ من إجمالي القوى العاملة النسائية السعودية بالمملكة في هذه السنة.[١]

وقد وضعت الافتراضات التالية عند اختيار العينة

(أ) نسبة الخطأ المسموح به أو الدقة في حدود (± ٥٪).

(ب) مستوى الثقة الذي تعمم به النتائج (٩٥٪).

(جـ) نسبة وجود الظواهر موضع البحث في العينة (٥٠٪) ونسبة عدم وجودها (٥٠٪).

∴ الحجم التقريبي للعينة = $\frac{50 \times 50}{(5)^2} \times (2)^2 = 400$ مفردة

الحجم الفعلي للعينة = $\frac{400}{1 + \frac{400 - 1}{11,115}} = 386$ مفردة

وقد وزعت ٤٠٠ استمارة، كان عدد الاستمارات الصالحة للمعالجة الإحصائية ٣٢١ استمارة بنسبة (٨٣٪) من العينة و(٣٪) من مجتمع البحث.

(١) **المصدر**: مكتب الخدمة المدنية النسائية بمدينة الرياض، تقرير عن توزيع الإناث في الخدمة المدنية طبقًا لمستوى التعليم في منطقة الرياض، بتاريخ ١٤٠٦/٢/٢٥هـ.

وقد تم اختيار الجهات التالية لكي تكون مجالاً للدراسة الميدانية :
(١) مركز الدراسات الجامعية للبنات بجامعة الملك سعود.
(٢) المستشفيات (الشميسي، الملك خالد، الملك عبدالعزيز).
(٣) الرئاسة العامة لتعليم البنات (اختيرت المدارس الإعدادية والثانوية).

وقد تم توزيع مفردات العينة على الجهات المذكورة طبقات للمهنة على النحو التالي :

المهنـة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات الصالحة للمعالجة الاحصائية
● عضوات هيئة التدريس بالجامعة	٣٥	٣٥
● مدرسـات	١٦٠	١٠٢
● إداريـات	١٢٠	١٠٢
● طبيبات وأخصائيات	٨٥	٨٢

وقد روعي في توزيع مفردات العينة على مستوى المهنة «التوزيع حسب مستوى التعليم في المجتمع.»[٢]

وقـد تم جمع البيانـات باستخدام أسلوب الاستقصاء بالمقابلة الشخصية عن طريق طالبـات مادة مشروع بحث بقسم إدارة الأعـمال بمـركز الدراسات الجامعية للبنات في الفصلين الدراسيين الأول والثاني لعام ١٤٠٤/١٤٠٥هـ.

كما استخدم الحاسب الآلي لجامعة الملك سعود في تحليل البيانات.

محتويات البحث

سيتم مناقشة فروض البحث في ضوء العناصر التالية :
(أولاً) أثر المهنة ومستوى التعليم على الانتماء التنظيمي.

(٢) المصدر السابق ذكره.

(ثانيًا) أثر ظروف بيئة العمل الخارجية على مستوى الانتماء التنظيمي .
(ثالثًا) أثر دوافع العمل على الانتماء التنظيمي .
(رابعًا) أثر ظروف بيئة العمل الداخلية على الانتماء التنظيمي .
(خامسًا) ـ العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل .

تعريف مصطلحات البحث

مفهوم الانتماء التنظيمي

تعددت التعريفات واختلفت فيما يتعلق بالانتماء التنظيمي نذكر منها ما يلي :

- اتجاه نحو المنظمة يربط بين الفرد والتنظيم (Sheldon 1971).
- رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وإخلاصه للمنظمة كنظام اجتماعي (Kanter 1968).
- ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد يترتب عليها إنفاق استثمار متبادل باستمرار العلاقة التعاقدية (Hrebiniak & Alutto 1972).
- العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة (Hall, Scheneider & Nygren 1970).
- السلوك المقبول اجتماعيًا من جانب الفرد والذي يفوق السلوك التنظيمي الرسمي المتوقع من الفرد .
- اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد لأهداف وقيم المنظمة ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها الفرد مع رغبة قوية في الإستمرار في عضوية هذه المنظمة (Mowday, Porter & Steers 1979, 1982).

نستخلص مما سبق أن مفهوم الانتماء التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين المنظمة والفرد وأنه يشمل العناصر التالية :

١ ـ قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة .
٢ ـ الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة .
٣ ـ رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة .

ومفهوم الانتماء التنظيمي يعتبر أوسع من مفهوم الإخلاص للمنظمة فالانتماء يشتمل على علاقة نشطة وإيجابية بين الفرد والمنظمة تتمثل في رغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، بينما مفهوم الإخلاص يشير إلى السلوك المرغوب فيه من جانب الفرد للمنظمة.

ولايعني انتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها، عدم انتمائه لجهات أخرى في البيئة التي تحيط به، بل قد تتعدد الجهات التي ينتمي إليها الفرد كالأسرة، والجماعات المهنية... الخ. ولكن مهما تعددت هذه الجهات فلابد من توافر عناصر الانتماء التنظيمي السابق ذكرها حتى يتحقق الانتماء.

الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي

فرَّق الباحثون بين الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل. إذ يعكس الرضا عن العمل مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه، وما يعتقده الفرد فيما يجب أن يكون عليه العمل وبيئة العمل. وعندما يحدث التوافق بين هذين الجانبين يتحقق الرضا عن العمل والعكس صحيح.

وهناك عوامل كثيرة تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل. وليس من الضروري أن تكون هناك علاقة ارتباط بين هذه العناصر، فقد يكون الفرد راضيًا عن جوانب معينة، وغير راضٍ عن جوانب أخرى. ولذا فإن الرضا عن العمل يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل، والتي يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد.

أما الانتماء التنظيمي فيعبر عنه بالاستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بالمنظمة ككل بما فيها من أهداف وقيم. ولذا فإن المشاعر الخاصة بالانتماء التنظيمي تنمو ببطء ولكن بثبات بمرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة، بينما الرضا يعتبر مقياسًا أقل ثباتًا ويعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة في بيئة العمل كالإشراف والأجور (Smith, Kendall & Hulin 1969; Porter *et al* 1974) وقد فرق

(Mowday, Steers & Porter 1982) بين الانتماء للوظيفة (Job Involvement) والانتماء للمنظمة. فالأول إدراك الفرد لمدى إشباع الوظيفة أو العمل لحاجاته. بينما الانتماء للمنظمة هو اعتقاد يرتبط بثقافة وقيم الفرد تجاه المنظمة. ولذا فإن مقياس الانتماء للوظيفة يرتبط بمقياس الرضا عن العمل.

وقد تبيَّن من بعض الدراسات أن هناك قدرًا من التداخل بين النماذج التنبؤية المستخدمة في التنبؤ بالرضا عن العمل والانتماء التنظيمي. فقد تبيَّن من بحث (Heckman & Lawler 1971) أن هناك علاقة إيجابية بين خصائص الوظيفة والرضا عن العمل بالنسبة للأفراد الذين لديهم رغبة كبيرة في التقدم.

وتبين من أبحاث كل من (Buchanan 1974; Steers 1977; Koch & Steers 1978) أن خصائص الوظيفة كالتحدي في واجباتها، وتطابقها مع رغبات الفرد يرتبط أيضًا بالانتماء التنظيمي.

ولكن تبين من بحث (Bateman & Strasser 1984) أن العوامل التنبؤية للرضا عن العمل تختلف عن العوامل التنبؤية للانتماء التنظيمي.

وقد أثير التساؤل ما الذي يؤثر في الآخر؟ هل يؤثر الرضا عن العمل في الانتماء التنظيمي أم العكس؟

اختلفت آراء الباحثين في هذا الموضوع. فالبعض يرى أن الانتماء التنظيمي يحدث بعد فترة زمنية نتيجة شعور الفرد بالرضا عن العمل. وقد أيَّد ذلك كل من (Marsh & Mannari 1977; Porter *et al* 1974).

ويرى باحثون آخرون أن شعور الفرد بالانتماء للتنظيم ينشأ قبل تكوين اتجاهات الرضا عن العمل وقبل الالتحاق بالعمل، ويستمر باستمرار عمل الفرد، وذلك كلَّما ساعدت المنظمة الأفراد على إشباع حاجاتهم. وقد أيَّد ذلك أبحاث كل من: (O'Reilly and Caldwell 1980). وقد ذكر (Bateman & Strasser 1984) أن الانتماء

التنظيمي يعتبر سببًا للرضا عن العمل. وأنه يسبق الرضا وليس نتيجة له. وأن مسببات الرضا عن العمل تختلف عن مسببات الانتماء التنظيمي.

وقد عبَّر (Rusbult and Farrell 1983) عن الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي بالمعادلات التالية:

الرضا = المكافآت - التكاليف.

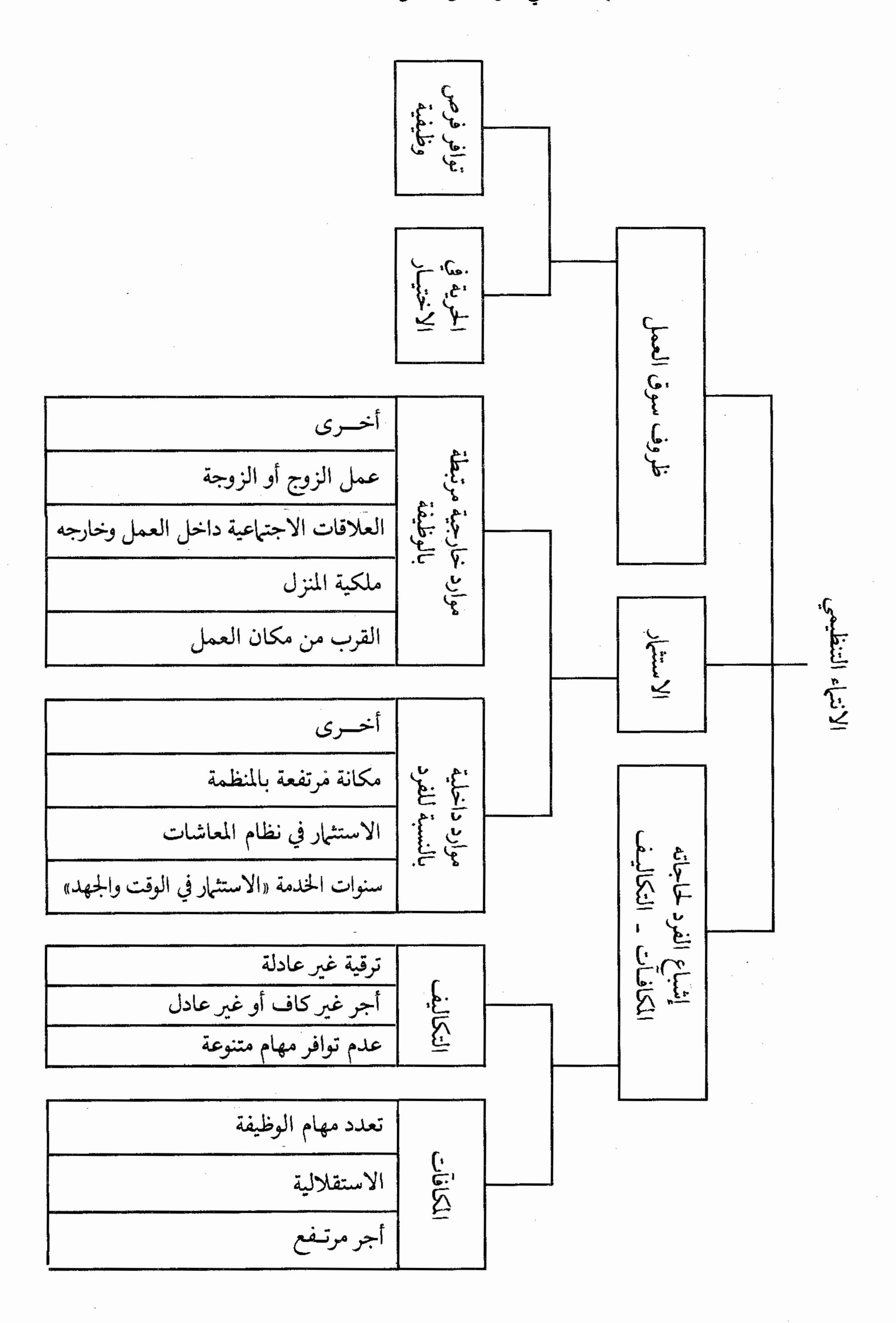
الانتماء التنظيمي = (المكافآت - التكاليف) + الاستثمار - وجود بدائل وظيفية أخرى في سوق العمل. ويوضح الشكل التالي ذلك.

نستنتج مما سبق أن هناك قدرًا من التداخل في المتغيرات التي تؤثر في الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي، وإن كانت بعض الأبحاث قد أثبتت أن العوامل التنبؤية الخاصة بالرضا عن العمل تختلف عن الانتماء التنظيمي، وأن مفهوم الانتماء التنظيمي يرتبط بالمنظمة أكثر من الارتباط بالوظيفة.

ويتأثر الانتماء التنظيمي بعديد من العوامل الخارجية والداخلية بالمنظمة كظروف سوق العمل وفرص الاختيار والأجور وجماعة العمل والإشراف والقيادة وكذلك يتأثر بخصائص الفرد وتجاربه، وخصائص الوظيفة والتنظيم.

(Brown, 1969; Sheldon, 1971; Hrebiniak & Alutto, 1972; Porter *et al.* 1974; Rhodes & Steers, 1976; Salancik, 1977; O'Reilly & Caldwell, 1980 and Mowday, Steers & Porter, 1982).

ويؤدي الشعور بالانتماء التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.


الانتماء التنظيمي
ظروف سوق العمل
الاستثمار
إشباع الفرد لحاجاته
المكافآت - التكاليف
توافر فرص وظيفية
الحرية في الاختيار
موارد خارجية مرتبطة بالوظيفة
أخــرى
عمل الزوج أو الزوجة
العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه
ملكية المنزل
القرب من مكان العمل
موارد داخلية بالنسبة للفرد
أخــرى
مكانة مرتفعة بالمنظمة
الاستثمار في نظام المعاشات
سنوات الخدمة «الاستثمار في الوقت والجهد»
التكاليف
ترقية غير عادلة
أجر غير كاف أو غير عادل
عدم توافر مهام متنوعة
المكافآت
تعدد مهام الوظيفة
الاستقلالية
أجر مرتـفع

الجزء الثاني
مناقشة نتائج البحث

أولًا: أثر المهنة ومستوى التعليم على الانتماء التنظيمي لدى المرأة العاملة السعودية

في ضوء الفرض الأول من فروض البحث نتوقع أن ترتفع درجة الانتماء التنظيمي لدى المرأة العاملة السعودية وذلك بالنسبة لجميع المهن وطبقًا لمستويات التعليم المختلفة (جدول ٣).

جدول (٣). الحالة التعليمية

البيـــــان	نــوع التعليـم		
	ثانوية عامة ٪	شهادة جامعية ٪	أعلى من الشهادة الجامعيـة ٪
المدرسـات	٪٤٠	٪٥٤	٪٦
الإداريات	٪٤٠	٪٥٣	٪٧
عضوات هيئة التدريس	—	—	٪١٠٠
الطبيبات والأخصائيات	—	٪٩٧	٪٣

تبين من الدراسة الميدانية أن درجة الانتماء التنظيمي لدى المرأة العاملة السعودية كانت مرتفعة بدرجة كبيرة (جدول ٤). وأن هذا الارتفاع قد شمل جميع المهن التي تعمل فيها المرأة السعودية؛ مدرسات، إداريات، طبيبات، أخصائيات وعضوات هيئة التدريس (جدول ٥) إذ لايوجد اختلاف معنوي بين المجموعات في مستوى الانتماء التنظيمي(جـدول ٤). فكما يتبين من تحليل التباين (Analysis of Variance) أن (ف) الجدولية بمستوى دلالة (٠,٠٥) وبدجة حرية (٣، ٣١٧) كانت (٢,٦٠) وهي أكبر من (ف) المحسوبة (٠,٦٠)، ونرى أن هذا يرجع إلى تجانس الظروف التي تعمل فيها المرأة العاملة السعودية، من حيث انطباق قوانين الخدمة المدنية ووحدة الظروف والقيود البيئية والخاصة بعمل المرأة.

وقد تختلف هذه النتيجة مع ما أثبتته الأبحاث من أن هناك علاقة عكسية بين مستوى التعليم والانتماء التنظيمي فكلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته، وكان انتماؤه للمهنة أكثر من المنظمة.
.(Angle, Perry 1981; Morris, Steers 1980 and Morris, Sherman 1981).

ولكن تبين من أبحاث أخرى أنه عندما يتجانس مجتمع البحث لايكون لمستوى التعليم أو نوع المهنة أثر في ذلك.

جدول (٤). تحليل التباين لمستوى الانتماء التنظيمي

البيـــان	المصـــدر	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحراف	التبايـــن	ف المحسوبة
درجة الانتماء التنظيمي	ما بين المجموعات ما بداخل المجموعات	٣ ٣١٧	٢٠,٩٥٨٨ ٣٧١٢,٠٤١	٦,٩٨ ١١,٧٠٩	,٦٠
المجمـــوع		٣٢٠	٣٧٣٢,٩٩		

فقد تبين من بحث قام به (Mowday, Steers & Porter 1982) عن قياس الانتماء التنظيمي للعاملين في الجامعة، والمستشفيات، ومراكز الأبحاث والصناعة أن هناك اختلافًا معنويًا بين هذه الفئات في درجة الانتماء التنظيمي، بينما أنه داخل المجتمع الواحد كالجامعة أو مراكز الأبحاث كانت الاختلافات ما بين الجماعات المهنية كالإداريين، والمهنيين، والكتبة والفنيين ليست ذات دلالة معنوية.

ثانيًا: أثر ظروف بيئة العمل الخارجية على مستوى الانتماء التنظيمي

طبقًا للفرض الثاني من البحث نتوقع أن يكون لظروف بيئة العمل الخارجية دور في ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي.

تبين من عديد من الدراسات أن العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل، وفرص الاختيار تؤثر على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر على درجة الانتماء

جدول (٥). مستوى الانتماء التنظيمي

البيان	المتوسط العام		المدرسات		الإداريات		الطبيبات والأخصائيات		عضوات هيئة التدريس	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١ ـ أشعر بأنني أرغب في بذل مجهود كبير لتحقيق نجاح المنظمة	٣,٦٧	٠,٨٧	٣,٧٤	٠,٩١	٣,٧٢	٠,٨٠	٣,٥٠	٠,٨٤	٣,٧٤	٠,٩٢
٢ ـ أشعر بالفخر بالعمل في مكان عملي	٤,٨٠	٠,٧٣	٤,٠٥	٠,٧٥	٤,١٥	٠,٧٠	٤,٠٢	٠,٨٠	٤,٢٤	٠,٦٥
٣ ـ لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية	٤,٢١	٠,٨٩	٤,٠٨	٠,٩٣	٤,١٦	٠,٨٧	٤,٤٤	٠,٩٠	٤,١٤	٠,٦٥
٤ ـ إذا عرض علي العمل في مكان آخر بأجر أعلى أقرر فورًا ترك العمل	٣,٦٠	١,١٦	٣,٧٨	١,١٧	٣,٤١	١,٠٦	٣,٤٠	١,٣٠	٤	٠,٧٧
٥ ـ يعتبر عملي في هذه المنظمة أحسن فرصة اختيار عرضت علي	٣,٨٦	٠,٩١	٣,٩٧	٠,٩٩	٣,٧٦	١,٠٥	٣,٨٨	٠,٦٠	٣,٧٧	٠,٧٣
٦ ـ دائمًا أقبل أي عمل أكلَّف به	٣,١٩	١,٠٧	٢,٨٤	١,٠٢	٣,٢٩	١,٠٣	٣,٣٩	٠,٩٩	٣,٤٦	٠,٧٤
٧ ـ يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود	٣,٤٨	ـ	٣,٠٩	١,٣٥	٣,٤٧	١,ـ	٣,٩٤	٠,٨٩	٣,٥١	٠,٥٧

التنظيمي خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل، وقد سمي هذا بالمسبقات في عملية الانتماء التنظيمي.

فكلما كان قرار الاختيار يتسم بالوضوح والحرية في الاختيار بين البدائل المتاحة، وبأقل ضغوط خارجية، ويمثل العمل أفضل فرصة اختيار بالنسبة للفرد أدى ذلك إلى ارتفاع درجة الانتماء التنظيمي في بدء العمل (Salancik 1977).

ومن جهة أخرى وجد كل من (O'Reilly & Caldwell 1982) أن درجة الانتماء التنظيمي لعينة من طلبة الماجستير الذين التحقوا بالعمل كانت مرتفعة حينما كانت فرص العمل المتاحة قليلة.

فإذا بحثنا فرص العمل المتاحة أمام المرأة العاملة السعودية نجد أنها في ضوء الظروف الاجتماعية بالمجتمع من حيث حداثة خروج المرأة إلى العمل، وندرة عملها بالقطاع الخاص يقتصر عملها في القطاع الحكومي على مجالات وقطاعات وعمل محددة كالعمل في مجال التدريس، أو الأعمال الطبية، والطبية المساعدة والأعمال الإدارية والكتابية. وكما يتبين لنا من جدول رقم (٦) أن معظم عمل المرأة السعودية يتركز في قطاعات معينة كالتعليم والصحة، فحوالي ٩٥٪ من القوى العاملة السعودية النسائية تعمل في هذين القطاعين مع أعداد قليلة جدًا في بقية الوزارات.

وطبقًا لتقارير الديوان العام للخدمة المدنية فإن المؤسسات التعليمية في المراحل الأولى قد حققت الاكتفاء الذاتي من الموظفات السعوديات. ثم أعقب ذلك اكتفاء في المراحل التعليمية الثانوية في الأعمال الإدارية وفي بعض التخصصات كمدرسات العلوم الاجتماعية، وخريجات العلوم الإدارية، وأصبح هناك فائض من خريجات هذه التخصصات نتيجة لزيادة التوسع في التعليم الجامعي، وافتتاح أكثر من جامعة للبنات. وفي الوقت نفسه فهناك عجز كبير في التخصصات الطبية، والعلمية، وكادر التعليم الجامعي. وهكذا أخذ ميزان العلاقة بين التعليم والتوظف يختل منذ عام ١٤٠٢/١٤٠٣هـ، وواجه ديوان الخدمة المدنية مشكلة إيجاد فرص وظيفية لخريجات

الجامعة في هذه التخصصات، وقد مارس بعض الضغوط على بعض جهات العمل النسوية لاستيعاب هذه الأعداد الزائدة.[١]

وكما سبق أن تبين لنا أن فرص العمل المتاحة تؤثر على اتجاهات الفرد وسلوكه الانتمائي. يستنتج من هذا أن فرص العمل المحدودة أمام المرأة العاملة السعودية تؤثر على اتجاهاتها وسلوكها الانتمائي سواء عند بدء العمل، أو أثناء الاستمرار في الخدمة. ويعتبر هذا من المؤثرات المهمة والإيجابية على مستوى الانتماء التنظيمي ونستطيع أن نتبين هذا من العبارتين «لا أفكِّر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية»، و«يعتبر عملي في هذه المنظمة أحسن فرصة اختيار عرضت عليّ» جدول (٥)، إذ كانت الإجابات تميل إلى الدرجة المرتفعة من المقياس بالمقارنة ببقية العبارات.

ثالثًا: أثر دوافع العمل على الانتماء التنظيمي

طبقًا للفرض الثالث نتوقع أن يكون لدوافع العمل لدى المرأة السعودية أثر على الانتماء التنظيمي. تبين من الدراسة الميدانية أن هناك العديد من الدوافع التي تدفع المرأة السعودية للعمل وهي: ضمان دخل ثابت وتأمين مخاطر المستقبل، واستغلال الوقت في إنجاز عمل مفيد، وتحقيق مركز اجتماعي، والشعور بتحقيق الذات (جدول ٧).

وقد اختلف ترتيب الدوافع حسب المهنة. فبينما احتل الشعور بتحقيق الذات الترتيب الأول بالنسبة لعضوات هيئة التدريس والطبيبات والأخصائيات، كان الترتيب الأول بالنسبة للمدرسات والإداريات هو استغلال الوقت في إنجاز عمل مفيد. ويلاحظ هنا أثر مستوى التعليم في دافع العمل. ويتفق هذا مع ما أثبتته الدراسات

(١) أ ـ وفيقة الدخيل، علاقة التعليم بفرص العمل المتاحة للمرأة السعودية، *مجلة الخدمة المدنية*، العدد (٦٠، ٦١)، الرياض (١٤٠٤هـ).

ب ـ تقرير من الديوان العام للخدمة المدنية عن فرص العمل المتاحة لخريجات كلية العلوم الإدارية، مارس ١٤٠٦هـ.

جدول (٦). توزيع القوى العاملة النسائية السعودية حسب الوزارات بالمملكة

الجهـة الحكوميـة	عدد الإناث	الجهـة الحكوميـة	عدد الإناث
وزارة العـدل	٥	وزارة المالية والاقتصاد الوطني	٧٢
إدارة الإفتاء والدعوة والإرشاد	٣	الرئاسة العامة لتعليم البنات	٤١٧٥٨
هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر	٨	وزارة الصحـة	٣٣٧٥
الجامعـة الإسلامـة	١	جمعية الهلال الأحمر السعودي	٢
وزارة التخطيـط	٣	جامعة الملك عبدالعزيز	٣١٤
الرئاسة العامة لشئون الحرمين الشريفين	٤٣	الهيئة العربية للمواصفات والمقاييس	٢
الديوان العام للخدمة المدنية	٤٣	جامعة الملك فيصل	٨٤
وزارة التعليم العالي	ـ	وزارة الشئون البلدية والقروية	١٤٥
مصلحة المعاشات والتقاعد	٩	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	١٤
معهد الإدارة العامة	٣٠	جامعة أم القرى	١٨٠
المؤسسة العامة لخطوط السكك الحديدية	١	الخطوط الجوية العربية السعودية	١
الحـرس الوطنـي	٣٢	جامعة الملك سعود	٤٢٢
وزارة الإعـلام	١٣	الاجمـالي	٤٧٢٦٢
ديوان المراقبة العامة	٧		
وزارة الخارجية	٣		
وزارة الدفاع والطيران	٤٨٦		
وزارة العمل والشئون الاجتماعية	٤١٩		
وزارة الداخليـة	٢٢٣		
وزارة المعــارف	٤٠٨		

المصدر: الديوان العام للخدمة المدنية عام ١٤٠٤/١٤٠٥هـ.

جدول (٧). دوافع العمل لدى المرأة السعودية

البيـــان	المدرســات		الإداريـات		عضوات هيئة التدريس		الطبيبات والأخصائيات		المتوسط العام	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ضمان دخل ثابت وتأمين مخاطر المستقبل	٤,٠٥	١,٠٤	٤,١٦	٠,٦٧	٣,٢٩	٠,٧١	٣,٧٤	٠,٨٩	٣,٩٢	٠,٩٠
تكوين علاقات اجتماعية	٣,٨٠	١,٠٠	٣,١٧	٠,٩٥	٣,٥٧	٠,٩٢	٣,٦٢	١,٠٠	٣,٥٣	١,٠٠
استغلال الوقت في إنجاز عمل مفيد	٤,٢٦	٠,٨٣	٤,٢٢	٠,٧٨	٣,٢٠	٠,٤١	٤,٤٦	٠,٦١	٤,١٨	٠,٨١
تحقيق مركز اجتماعي	٣,٩٧	٠,٩٤	٣,٨٥	٠,٧٨	٣,٦٠	٠,٥٠	٤,٤٣	٠,٥٠	٤,٠٠	٠,٧٩
الشعور بتحقيق الذات	٣,٩٦	١,٠٠	٤,٠١	٠,٨٦	٤,٢٣	٠,٧٣	٤,٧٥	٠,٤٣	٤,٢٤	٠,٨٧

العلمية من أنه كلما ارتفع مستوى التعليم، والمستوى الإداري للفرد زاد أهمية الشعور بتحقيق الذات. وبينما احتل ضمان دخل ثابت وتأمين مخاطر المستقبل الترتيب الثاني بالنسبـة للمـدرسـات والإداريات احتل ذلك الترتيب الرابع بالنسبة لعضوات هيئة التدريس والطبيبات والأخصائيات.

وبـدراسة معامل الارتباط بين دوافع العمل والانتماء التنظيمي تبين أن هناك علاقة ارتباط بين هذين المتغيرين كما يتبين من جدول (٨).

جدول (٨). معامل الارتباط بين دوافع العمل والانتماء التنظيمي

البيـــان	ضمان دخل ثابت	تكوين علاقـات اجتماعية	استغلال الوقت في إنجاز عمل مفيد	تحقيق مركز اجتماعي	إشباع الذات
الانتماء التنظيمي	٠,٥٢	٠,٤٩	٠,٦٢	٠,٦٠	٠,٦٥

رابعًا: أثر ظروف بيئة العمل الداخلية على مستوى الانتماء التنظيمي

في ضوء الفرض الرابع من البحث نتوقع أن يكون لظروف بيئة العمل الداخلية أثر على ارتفاع درجة الانتماء التنظيمي.

تبين من الدراسة الميدانية أن المتغيرات التنظيمية المختلفة كالإشراف، ومحتوى العمـل، والاتصال، وفرص الترقية والتقدم، والأجور، وجماعة العمل ترتبط إيجابيًا بمستوى الانتماء التنظيمي كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (٩). معامل الارتباط بين الانتماء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية الأخرى

البيـــان	الإشـــراف	محتوى العمل	الاتصـال	سياسات الترقية وفرص التقدم	الـراتـب	جماعة العمل	الرضا عن العمل
الانتماء التنظيمي	٠,٧٣	٠,٦٥	٠,٧٩	٠,٦٣	٠,٦٨	٠,٦٣	٠,١٩

ويتبين من الجدول أن معامل الارتباط كان بدرجة جيدة بين الانتماء التنظيمي ومتغيري الإشراف والاتصال، وبدرجة متوسطة مع متغيرات محتوى العمل، وفرص الترقية والتقدم، وجماعة العمل.

وباستخدام تحليل الانحدار بالنسبة لكل متغير من هذه المتغيرات على حدة ثم بالنسبة لجميع هذه المتغيرات كان معامل التحديد (R^2) كما يتبين من جدول (١٠) على النحو التالي:

جدول (١٠). تحليل الانحدار بين الانتماء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية
معامل التحديد (R^2) بين الانتماء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية الأخرى

البيـــان	الإشـــراف	محتوى العمل	الاتصـال	سياسة الترقية	الـراتـب	جماعة العمل	الرضا عن العمل	مجموع المتغيرات
الانتماء التنظيمي	٠,٥٤	٠,٤٢	٠,٦٢	٠,٤٢	٠,٤٥	٠,٤٠	٠,٠٣	٠,٧٠

يستنتج من هذا الجدول أن ٧٠٪ من المتغيرات في متغير الانتماء التنظيمي (كمتغير تابع) ترجع إلى العوامل المذكورة و٣٠٪ ترجع إلى عوامل أخرى كفرص العمل والدوافع وغيره من العوامل.

ويفسر لنا جدول رقم (١١) أسباب علاقة الارتباط بين المتغيرات التنظيمية والانتماء التنظيمي والتي سنوالي شرحها فيما يلي:

الإشـــراف

يتبين من الجدول السابق ومن الإجابة على العبارات من رقم (٤) إلى رقم (١٠) أن العلاقة الإشرافية تتسم بالجانب الإنساني، وأن درجة الرضا عن هذا الجانب تميل

جدول (١١) . درجة الرضا عن المتغيرات التنظيمية المختلفة

البيـــان	المتوسط العام		المدرســـات		الإداريـات		عضوات هيئة التدريس		الطبيبات والأخصائيات	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١ ـ تتناسب الأجور المدفوعة مع عبء العمل	٣,٥٤	١,٠٦	٣,٦٧	١,٢٤	٣,٢٩	١,١٧	٣,٧٧	٠,٧٣	٣,٦٠	٠,٧٠
٢ ـ تتناسب الأجور المدفوعة مع متطلبات المعيشة	٣,١٢	١,٢٣	٣,٢٤	١,٣٨	٢,٨٤	١,٣٠	٢,٩٧	١,٠٤	٣,٣٩	٠,٨٢
٣ ـ الزميلات يعتبرن مصدرًا للرضا عن العمل	٣,٧٥	٠,٩٦	٣,٧٢	١,٠٤	٣,٦٤	٠,٩٢	٣,٦٦	٠,٧٦	٣,٩٦	٠,٩٦
٤ ـ العلاقة بينك وبين رئيستك تتسم بالسلوك الإنساني	٤,٠٥	٠,٩٩	٤,١٢	٠,٩٦	٤,٣١	٠,٨٣	٣,٨٦	٠,٨٨	٣,٧٢	١,١٨
٥ ـ يمكن لرئيستك تقدير الظروف الطارئة	٣,٩٤	٠,٩٦	٤,٠٦	٠,٩٢	٤,٢٢	٠,٨٢	٣,٥١	٠,٧٤	٣,٦٣	١,٠٩
٦ ـ تمدح الرئيسة العمل الجيد	٣,٨٠	٠,٩٨	٤,١١	٠,٨٩	٣,٧٣	٠,٩٩	٣,٨٠	٠,٤١	٣,٩٠	١,١٤
٧ ـ تجدين سهولة في تفهم وجهة نظر وآراء رئيستك	٣,٤٠	١,١٣	٣,٤٨	١,٢٤	٣,٢٥	١,٠٧	٣,٧٤	٠,٨٩	٣,٣٥	١,٠٩
٨ ـ تتمسك الرئيسة دائمًا بتنفيذ اللوائح والتعليمات	٢,٩٧	١,١٩	٢,٦٩	١,٤١	٣,١٩	١,١١	٣,٠٠	٠,٧٧	٣,٣٠	١,٠٧
٩ ـ تأخذ رئيستك رأيك في الأمور المتعلقة بالعمل	٣,٦٧	٠,٨٧	٣,٧٥	٠,٩١	٣,٧٢	٠,٨٥	٣,٣٤	٠,٩٢	٣,٥٠	٠,٨٤
١٠ ـ تستمع رئيستك لوجهة نظرك في الأمور المتعلقة بالعمل	٣,٦٥	١,٠٣	٣,٨٥	٠,٩٩	٣,٨٣	١,٠٣	٣,٩٤	٠,٥٤	٣,٠٦	١,٠٢

تابع جدول (١١). درجة الرضا عن المتغيرات التنظيمية المختلفة

البيـــان	المتوسط العام		المدرســات		الإداريـات		عضوات هيئة التدريس		الطبيبات والأخصائيات	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١١ ـ إن العمل روتيني إلى حد كبير بشكل يسبب كثيرًا من الملل	٢,٨٤	١,١٣	٣,١٩	١,٢٠	٢,٤١	١,٠٣	٢,١٧	٠,٨٢	٣,٢٣	٠,٩٥
١٢ ـ إن طبيعة عملي تتناسب مع المؤهل الذي أحمله	٣,٥٤	١,١٩	٣,٥٠	١,٢٨	٣,٢٦	١,٣٠	٣,٩٦	١,٠٩	٣,٨٢	٠,٨٦
١٣ ـ إن طبيعة عملي تتناسب مع ميولي ورغباتي	٣,٩٠	٠,٩٧	٤,٠٨	٠,٩٩	٣,٧١	١,٠٠	٤,٠٦	٤,٠٦	٣,٨٥	٠,٩٧
١٤ ـ الظروف المادية داخل العمل تساعدني على تأدية العمل	٣,٦٩	٠,٩٩	٣,٨٥	٠,٩٣	٣,٣٩	١,٠٨	٣,٤٩	٠,٩٢	٣,٩٤	٠,٨٧
١٥ ـ أشعر بعدالة كبيرة في سياسة الترقية	٣,٢٩	١,١٤	٣,٢٣	١,١٧	٢,٩١	١,٠٩	٣,١٤	٠,٨٥	٣,٥٤	١,١٩
١٦ ـ هناك فرص كبيرة للترقية والتقدم في العمل	٢,٩٩	١,١٤	٢,٧٣	١,٢١	٣,٠٠	١,٠٨	٢,٨٦	٠,٨٥	٣,٣٤	١,١٧
١٧ ـ تعتمد الترقية إلى حد كبير على الأقدمية	٣,٢٠	١,٣٩	٢,٧٣	١,٣٨	٣,٥٠	٠,٩٧	٢,٧٥	٠,٤٤	٣,٢٠	١,٨٧
١٨ ـ إن الاتصالات في العمل تساعد على تأدية العمل بسرعة	٣,٤٨	١,٠٧	٣,٠٩	١,٣٥	٣,٤٧	١,٠٠	٣,٥١	٠,٥١	٣,٩٤	٠,٨٩
١٩ ـ تمدني الإدارة بالمعلومات الخاصة بالعمل بصفة دورية	٣,٦٠	١,٠٣	٣,٥٦	١,٢٧	٣,٥٠	٠,٩٠	٣,٥٤	٠,٥٠	٣,٨٣	١,٠٣

إلى الارتفاع وذلك بالنسبة لكل المجموعات، ولذا فقد بلغ معامل الارتباط بين هذا المتغير والانتماء التنظيمي ٠,٧٣ (جدول ٩).

ويتفق هذا مع ما أثبتتــه الدراسات السابقة من أثر علاقة الإشراف الإنساني والديموقراطي في الانتماء التنظيمي
(Rhodes & Steers 1976, Salancik 1977, and Morris & Sherman 1981).

محتوى العمل

يتبين من الجدول (١١) ومن الإجابة على العبارات من (١١) إلى (١٣) أن هناك رضا عن محتوى **العمل**. إذ كانت معظم الإجابات عند الدرجة المرتفعة من المقياس خاصة بالنسبة لتناسب **العمل** مع الميول والرغبات، وتناسبه مع المؤهل الدراسي. أما بالنسبة لمدى روتينية **العمل** فقد اختلفت الإجابات بين المجموعات المهنية. فبينما كان المقياس يميل إلى الانخفـاض بالنسبة لعضوات هيئة التدريس والإداريات إرتفعت درجة المقياس بالنسبة للمدرسات والطبيبات والأخصائيات إذ يرين أن طبيعة عملهن تتسم بقدر من الروتينية. وقد كان معامل الارتباط بين هذا العامل والانتماء التنظيمي (٠,٦٥) بينما كان معامل التحديد (٠,٤٢).

الاتصــال

كما يتبـين من الجدول (١١) ومن الإجابة على العبارتين (١٨ و١٩) أن نظام الاتصال بين الإدارة والموظفات يعتبر جيدًا إذ تميل معظم الإجابات إلى الدرجة المتوسطة والمـرتفعة من المقياس. ولذا كان معامل الارتباط بين هذا المتغير والانتماء التنظيمي (٠,٧٩) ومعامل التحديد (٠,٦٢) الجدولان (٩، ١٠).

سياسات الترقية وفرص التقدم

يتضـح من الجدول (١١)، ومن الإجابة على العبارات (١٥-١٧) أن فرص الترقية والتقدم تعتبر محدودة جدًّا حيث تميل معظم الإجابات إلى المستوى المنخفض من المقياس، وأن الشعور بعدالة فرص الترقية كان يميل إلى الدرجة المتوسطة من المقياس،

وإن كان يميل إلى الانخفاض بالنسبة للإداريات. وتتطابق هذه النتيجة مع البحوث التي تم إجراؤها بالنسبة للموظف الحكومي في المملكة (العديلي ١٤٠٢هـ وعبدالوهاب ١٤٠١هـ).

الراتب أو الأجر

يتبين من الجدول (١١) ومن الإجابات على العبارتين (١ و٢) أن الراتب يتناسب مع عبء العمل إذ تميل معظم الإجابات إلى الدرجة المتوسطة من المقياس. أما بالنسبة لتناسب الراتب مع أعباء المعيشة فقد اختلفت الإجابات من مجموعة لأخرى. وقد كانت إجابة عضوات هيئة التدريس والإداريات تميل إلى الدرجة المنخفضة من المقياس رغم ارتفاع مرتبات الفئة الأولى عن الثانية. وقد كان معامل الارتباط بين الانتماء التنظيمي وهذا العامل (٠,٦٨) جدول (٩)، ومعامل التحديد (٠,٤٥) جدول (١٠).

وقد اتفقت نتائج البحث بالنسبة لمجال الأجور أو الراتب مع البحوث التي سبق إجراؤها في المملكة عن دوافع ورضا الموظف الحكومي (العديلي ١٤٠٢هـ، عبدالوهاب ١٤٠١هـ، الزامل وخطاب ١٤٠٢هـ، العديلي ١٤٠٦هـ).

جماعة العمل

كذلك يتبين من الجدول (١١) ومن الإجابة على العبارة رقم (٣) أن هناك درجة من الرضا عن جماعة العمل والعلاقات الاجتماعية في مجال العمل. إذ كانت معظم الإجابات تميل إلى الدرجة المتوسطة أو المرتفعة من المقياس. وإن كان تأثير هذا العامل على الانتماء التنظيمي يعتبر منخفضًا نظرًا لعدم تعدد عناصر المقياس بالنسبة لهذا العامل.

نستخلص مما سبق أن العوامل التنظيمية المختلفة كالإشراف وجماعة العمل، والراتب، ونظام الاتصالات، وفرص العمل والترقي، كان لها أثر إيجابي على مستوى الانتماء التنظيمي.

وقد كان التأثير النسبي لكل عامل من عوامل المتغيرات التنظيمية مختلفًا، فبعضها كان له تأثير إيجابي كبير كالإشراف ونظام الاتصالات، والبعض الآخر له تأثير إيجابي متوسط أو منخفض كمحتوى العمل، وسياسات الترقية وفرص التقدم، والأجور.

وبفحص عناصر مكونات الانتماء التنظيمي جدول (٥) من حيث الرغبة في الاستمرار والبقاء، كما في العبارات رقم (٤ و٥) و«قبول أهداف وقيم المنظمة» العبارة رقم (٣)، و«الرغبة في بذل مجهود كبير» العبارة رقم (١). نجد أن ارتفاع مقياس الانتماء التنظيمي يرجع إلى توافر العنصرين الأولين، أما العنصر الثالث وهو الرغبة في بذل مجهود كبير لصالح المنظمة فنجد أن درجات المقياس تقع في المستوى المتوسط وليس المرتفع. كما يلاحظ أن درجات المقياس في الإجابة على العبارة «يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود» أقل من العبارة «أشعر بأنني أرغب في بذل مجهود كبير لتحقيق نجاح المنظمة».

وهذه الفجوة يفسرها الأثر النسبي لبعض المتغيرات التنظيمية على الانتماء التنظيمي. وأن العوامل المتوافرة في العمل تساعد على البقاء والاستمرار في العمل (عوامل الصيانة والوقاية)، ولكن لاتساعد على إيجاد الدافع للعمل (العوامل الدافعة) وذلك في ضوء نظرية هرزبرج في الدوافع. وبالتالي تظهر مدى الحاجة إلى جعل سياسات الترقية وفرص التقدم، والحوافز، والمكافآت التشجيعية، ومحتوى العمل، وجماعة العمل أكثر دافعية لبذل المجهود والعطاء لصالح المنظمات والأفراد بالمجتمع.

خامسًا: الفرض الخامس

يؤثر ارتفاع درجة الانتماء التنظيمي لدى المرأة العاملة السعودية على ارتفاع درجة الرضا عن العمل.

تبين من الدراسة الميدانية أن هناك شعورًا عامًّا بالرضا عن العمل بالنسبة للمرأة السعودية. فالوسط الحسابي يميل إلى الدرجة المتوسطة أو المرتفعة من المقياس بالنسبة لكل المجموعات، كما يتضح من الجدول (١٢).

جدول (١٢). درجة الرضا عن العمل

البيان	المدرسات		الإداريات		عضوات هيئة التدريس		الطبيبات والأخصائيات		المتوسط العام	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١ ـ أشعر بالحماس تجاه عملي في أغلب الأوقات	٤,١١	٠,٨٨	٤,١١	٠,٨٦	٤,٢٩	٠,٤٦	٤,٠٠	٠,٧٥	٤,١	٠,٨١
٢ ـ أشعر أن الوقت يمر سريعًا في العمل	٣,٨٣	١,٠٣	٣,٨٠	٠,٩٠	٤,٥٤	٠,٧٤	٣,٨٦	٠,٩٨	٣,٩٠	٠,٩٧
٣ ـ أجد استمتاعًا حقيقيًّا في عملي	٣,٩٧	٠,٨٧	٣,٧١	١,٠٨	٤,٦٨	٠,٤٧	٣,٨٣	٠,٦٢	٣,٩٥	٠,٩١
٤ ـ غالبًا ما أضغط على نفسي للذهاب إلى العمل	٣,٤٦	١,٢٥	٣,٣١	١,٢٠	٤	٠,٧٧	٣,٥١	٠,٨٩	٣,٤٩	١,١٢
٥ ـ يحقق لي عملي قدرًا كبيرًا من الرضا في حياتي	٣,٢٩	١,٢٧	٣,٣٢	١,٠٩	٤,٢٢	٠,٧٣	٣,٨٣	١,١٠	٣,٢٦	١,٩٥
ترتيب مقياس الرضا بين المجموعات	٣		٤		١		٢			

تم الترتيب على أساس مجموع الوسط الحسابي لمقياس الرضا لكل مجموعة من المجموعات.

ويلاحظ من الجدول (١٢) أنه وإن كان هناك شعور عام بالرضا عن العمل إلا أن درجة الرضا كانت أكثر ارتفاعًا بالنسبة لعضوات هيئة التدريس والطبيبات والأخصائيات. ويتفق هذا مع ما أثبتته الدراسات العلمية في أنه كلما ارتفع مستوى التعليم للفرد كان الرضا الوظيفي أكبر، ويتفق كذلك مع ما وجده العديلي (١٤٠٢هـ) والعديلي ١٤٠٦هـ نقلا عن كيم وزملاءه (١٩٨١م)، بأن الموظف السعودي كلما ارتفع مركزه الاقتصادي والاجتماعي المرتبط بالدخل والمستوى التعليمي كان أكثر رضا عن العمل.

وباستخدام تحليل التباين بين المجموعات ANOVA جدول (١٣) تبين أن هناك اختلافًا معنويًّا، إذ أن (ف) المحسوبة كانت أكبر من (ف) الجدولية (٢,٦٠) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وبدرجة حرية (٣١٧,٣).

وبدراسة العلاقة بين الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي، والمتغيرات التنظيمية كالإشراف، والترقية، والأجور، وجماعة العمل، والاتصال ومحتوى العمل، كان معامل الارتباط منخفضًا بين هذه المتغيرات كما يتبين من الجدول (١٤).

جدول (١٣). تحليل التباين ANOVA لدرجة الرضا بين المجموعات

البيـــــان	المصدر	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافـات	التباين	(ف) المحسوبة
درجة الرضا عن العمل	ما بين المجموعات	٣	٣٧٩,٤٥٠	١٢٦,٤٨٣	٥٧,٤٦
	ما بداخل المجموعات	٣١٧	٦٩٧,٧٥٢	٢,٢١	
	المجمـــوع	٣٢٠	١٠٧٧,٢٠٢		

جدول (١٤). معامل الارتباط بين الرضا عن العمل والمتغيرات التنظيمية

البيـــــان	الانتماء التنظيمي	الإشراف	الترقية	الأجور	جماعة العمل	الاتصال	محتوى العمل	معامل التحديد
الرضا عن العمل	٠,١٨	٠,٢٣	-٠,١٥	-٠,٠١	٠,٠٥	٠,٠١	-٠,٠٠٥	٠,٢٢

يستنتج من هذا أنه بالرغم من أن هناك اتجاهًا عامًّا للشعور بالرضا عن العمل فإن نسبة إسهام هذه العوامل في هذا الاتجاه هي ٢٢٪ والباقي لعوامل أخرى.

وبـدراسـة تحليل الانحـدار بين الرضا عن العمل كمتغير تابع يتأثر بالانتماء التنظيمي كمتغير مستقل تبين أن معامل التحديد (R^2) كان منخفضًا جدًّا (٠,٠٣)، وإن كان تأثير هذا العامل يعتبر مرتفعًا بالمقارنة بالمتغيرات الأخرى والتي اتسم معامل الارتباط في ثلاثة منها بأنه سلبي. وبهذا نستطيع أن نفسر أن الاتجاه المرتفع بالنسبة للانتماء التنظيمي كان له أثره النسبي على ارتفاع درجة الرضا عن العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من: (O'Reilly & Caldwell 1981 and Bateman & Strasser 1984) في أن الانتماء التنظيمي يسبق الرضا عن العمل، ويعتبر سببًا له، وأن مسببات الرضا عن العمل تختلف عن مسببات الانتماء التنظيمي.

أما عن مصدر الرضا في الحياة فيوضحها جدول (١٥).

جدول (١٥). مصدر الرضا في الحياة للمرأة العاملة السعودية

البيـــان	المدرســات		الإداريــات		عضوات هيئة التدريس		الطبيبات والأخصائيات		المتوسط العام	
	الوسط الحسابي	الترتيب	الوسط الحسابي	الترتيب	الوسط الحسابي	الترتيب	الوسط الحسابي	الترتيب	الوسط الحسابي	الترتيب
١ ـ العلاقات الاجتماعية في العمل	٣,٩٩	١	٣,٨٠	٤	٣,٣٤	٣	٣,٧٨	٢	٣,٨١	٣
٢ ـ العلاقات الاجتماعية في المجتمع	٣,٨٦	٢	٣,٩٩	٢	٣,١٤	٤	٤,٤١	١	٣,٩٧	١
٣ ـ حياتي الأسرية	٣,٧٩	٣	٤,٣٧	١	٣,٩٤	١	٣,٥٦	٣	٣,٩٣	٢
٤ ـ العمل ذاته	٣,٥٢	٤	٣,٨٢	٣	٣,٦٩	٢	٣,٤١	٤	٣,٦١	٤

وكما يتبين من الجدول (١٥) أن العمل يأتي في المرتبة الثالثة أو الرابعة في مصدر الرضا عن الحياة باستثناء فئة عضوات هيئة التدريس حيث يأتي العمل في المرتبة الثانية بعد الحياة الأسرية. كما يتبين أيضًا أن العلاقات الاجتماعية في العمل، وفي خارج العمل تعتبر مصدرًا مهمًّا للسعادة والرضا عن الحياة. ومن هنا تأتي أهمية توافر الحوافز التي تجعل العمل يأتي في مرتبة متقدمة كمصدر للرضا عن الحياة.

المقترحات لتحسين بيئة وظروف العمل

ذكرت عينة البحث المقترحات التالية لتحسين ظروف وبيئة العمل الإداري وإيجاد الدافع للعمل، وتحقيق الرضا والانتماء التنظيمي كما يتبين في الجدول التالي:

جدول (١٦) المقترحات لتحسين بيئة وظروف العمل

المقترحـــات	النسبة المئوية
أ ـ *المدرسات*	
١ ـ زيادة الأجور لتتناسب مع مستوى المعيشة	٪٥٠
٢ ـ زيادة المكافآت المادية والمعنوية	٪٦٠
٣ ـ توفير فرص الترقيات	٪٦٠

المقترحـــات	النسبة المئوية
٤ ـ توفير ظروف العمل المادية المناسبة من مبنى وإضاءة وتهوية	٢٠٪
ب ـ *الإداريات*	
١ ـ زيادة الأجور لتتناسب مع مستوى المعيشة	٦٠٪
٢ ـ التقليل من أوقات الدوام حتى يتسنى للمرأة العاملة السعودية القيام بدورها كزوجة وأم	٤٠٪
٣ ـ توفير وسائل المواصلات حتى يتسنى الحضور في الموعد المحدد	٢٠٪
٤ ـ إقامة الحفلات والرحلات لتنمية العلاقات الاجتماعية في العمل	٢٠٪
٥ ـ إلزام جهات العمل بأن يكون هناك دور للحضانة تلحق بجهة العمل لرعاية أبناء الموظفات	٣٠٪
جـ ـ *الطبيبات والأخصائيات*	
١ ـ زيادة الأجور لتتناسب مع مستوى المعيشة	٤٠٪
٢ ـ تحسين ظروف العمل المادية	٣٠٪
٣ ـ توافر الوعي الكامل في المجتمع لطبيعة عمل الطبيبة	٤٠٪
٤ ـ إتاحة فرص الترقية على أن تكون الكفاءة هي المعيار وليس الأقدمية	٥٠٪
٥ ـ توافر الحوافز المعنوية، والمكافآت التشجيعية الرمزية للمُجِدَّات	٥٠٪
د ـ *عضوات هيئة التدريس*	
١ ـ توفير الظروف التي تساعد على استكمال الدراسات العليا وإجراء البحوث	٦٠٪
٢ ـ إعادة النظر في سياسات الترقية بما يتلاءم مع ظروف المرأة العاملة السعودية	٣٠٪
٣ ـ توفير الظروف المادية ودور للحضانة في مجال العمل	٢٠٪

ويلاحظ أن المقترحات التي ذكرتها عينة البحث تتفق مع الدراسات التي أجريت عن دوافع ورضا الموظف الحكومي بالمملكة (عبدالوهاب ١٤٠١هـ، العديلي ١٤٠٢هـ، الزامل وخطاب ١٤٠٢هـ، القبلان وعون الله ١٤٠٢هـ، والعديلي ١٤٠٦هـ) من حيث إثراء العمل الوظيفي، وصيانة الراتب ومتابعته ليتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية ومستوى المعيشة، وتوافر المكافآت المعنوية والتشجيعية وربط ذلك بالأداء والجهد في العمل، وتوفير فرص الترقيات، وتوفير المناخ الاجتماعي من وسائل الترفيه كالرحلات والحفلات والأندية مما يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وبالإضافة إلى هذا فقد ذكرت عينة البحث بعض التوصيات التي تتعلق بالمرأة العاملة

كتوفير دور الحضانة بجهات العمل، وأن تكون هناك مرونة في أوقات الدوام لرعاية الأسرة والأمومة، وتوفير وسائل المواصلات، وتوفير الظروف التي تساعد على إجراء الدراسات العليا والبحوث.

وترى الباحثة أنه بالإضافة إلى المقترحات التي ذكرتها عينة البحث فإن زيادة فرص العمل المتاحة أمام المرأة العاملة السعودية بما يتفق مع تعاليم الشريعة الإسلامية السمحة، يؤثر إلى حد كبير على إيجاد العمل الذي يتناسب مع المؤهلات والميول والرغبات مما يسهم في تحقيق درجة الرضا عن العمل، والانتماء التنظيمي، والإسهام في تحقيق جودة الحياة.

ويتفق هذا مع ما جاء في الخطة الخمسية الرابعة في الفقرة (٤/٢/٣) حيث نصت على ما يلي:

«حقق التوسع السريع في مرافق تعليم البنات نجاحًا ملحوظًا من الناحيتين الكمية والنوعية. وأحد التحديات التي تواجه الخطة الرابعة هو إيجاد الطرق للاستفادة من معرفة ومهارات هذا القطاع من السكان بما يتفق وتعاليم الشريعة الإسلامية السمحة. إن النمو في عدد الفتيات المتعلمات يتطابق مع الحاجة إلى زيادة السَّعْوَدَة على جميع المستويات. وتشير تقديرات العمالة الإجمالية إلى أن حوالي خمسين ألف فتاة يتوقع أن يدخلن ضمن مفهوم القوى العاملة خلال فترة الخطة الرابعة.»[1]

ونظرا لأن فرص العمل المتاحة أمام المرأة العاملة السعودية في الوقت الحاضر كما سبق أن تبين لنا من البحث تتركز في قطاعي التعليم والصحة، فإن زيادة فرص العمل في القطاعات الأخرى يسهم في تحقيق أهداف التنمية الإقتصادية والاجتماعية بالمجتمع.

بالإضافة إلى ذلك، تقترح الباحثة إمتداد تطبيق هذا الموضوع على العاملين في

(١) وزارة التخطيط، *الخطة الخمسية الرابعة* ١٤٠٥/١٤١٠هـ، الرياض، ص ٨٣.

المؤسسات العامة والخاصة للمساهمة في معالجة بعض المشكلات التي تعاني منها هذه المؤسسات كمشكلة إرتفاع معدل دوران العمل[١] إذ تبين من الدراسات أنه كلما إرتفع مستوى الانتماء التنظيمي كلما قلّ دوران العمل.

وبالتالي فإن إمتداد تطبيق هذا الموضوع على هذه المؤسسات يسهم في وضع المقترحات التي تساعد على تنمية السلوك الانتمائي لدى العاملين وتقليل معدل دوران العمل وبالتالي تحقيق أهداف الدولة في خطط التنمية الإقتصادية والاجتماعية.

خلاصة ونتائج البحث

هدف البحث إلى قياس مستوى الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل لدى المرأة العاملة السعودية والأسباب التي تسهم في تحقيق ذلك سواء كانت هذه المسببات خاصة بالبيئة الخارجية المحيطة، أم داخلية خاصة ببيئة العمل، ومدى العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، والعوامل التي تسهم في تحسين اتجاهات الأفراد في هذين الجانبين، وتحقيق جودة الحياة في مجال العمل، وبالتالي تحقيق إسهام المرأة العاملة في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد تناولت الدراسة الميدانية عدة قطاعات من قطاع الخدمة المدنية النسائية بالرياض كالرئاسة العامة لتعليم البنات، والمستشفيات، ومركز الدراسات الجامعية للبنات، وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية من هذه الجهات ثم قسمت إلى الفئات المهنية كالمدرسات والإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، والطبيبات والأخصائيات.

وقد كان من أهم نتائج البحث ما يلي:

---

(١) وزارة المالية والاقتصاد الوطني، *إحصاء التوظف ومستويات الأجور في المؤسسات الخاصة*، دورة المحرم ١٤٠١هـ.

أولاً:

اتسم مستوى الانتماء التنظيمي لدى المرأة العاملة السعودية بالارتفاع. وقد أسهم في ذلك تفاعل عديد من العوامل بعضها يرجع إلى ظروف بيئة العمل الخارجية من حيث قلة فرص العمل المتاحة، وما لذلك من تأثير إيجابي على الاتجاهات والسلوك الانتمائي لدى المرأة العاملة في بدء العمل وأثناء العمل. والبعض الآخر يرجع إلى ظروف بيئة العمل والتي ساعدت على استمرار هذا الاتجاه وتقويته كعوامل الإشراف، ومحتوى العمل، ونظم الاتصالات، والأجور وفرص الترقي والتقدم.

ثانيًا:

تبين من البحث أيضًا أنه رغم ارتفاع درجة الرضا عن العمل لدى المرأة السعودية إلا أن تأثر العوامل التنظيمية السابق ذكرها على الرضا عن العمل كان ضعيفًا جدًّا، ولذا كان لارتفاع درجة الانتماء التنظيمي لدى المرأة العاملة السعودية أثر على ارتفاع درجة الرضا عن العمل وأن مسببات الانتماء التنظيمي تختلف عن مسببات الرضا عن العمل فقد كان معامل التحديد للمتنبآت التنظيمية كالإشراف، والأجور، ومحتوى العمل، ونظم الاتصالات، وجماعة العمل بالنسبة للانتماء التنظيمي كمتغير تابع (٠,٧٠) بينما كان بالنسبة لهذه العوامل نفسها وعلاقتها بالرضا عن العمل (٠,٢٢).

ثالثًا:

بالرغم من أن درجة الانتماء التنظيمي كانت مرتفعة إلا أنه يبحث العناصر المكونة للمقياس ووجد إن سبب ارتفاع هذا المقياس يرجع إلى انطباق العنصرين الأوليين من عناصر الانتماء التنظيمي كالرغبة في الاستمرار في العمل، والقبول لأهداف وقيم المنظمة، أما عن الرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق نجاح المنظمة، فقد كان المقياس أقل من العنصرين السابقين، وهذا يبين مدى الحاجة إلى تحسين بعض

جوانب ظروف العمل وإيجاد الحوافز والمشجعات التي تساعد على الدافع للعمل وبالتالي الرغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح الأفراد والمنظمة والمجتمع.

وقد كان من أهم المقترحات من جانب مفردات عينة البحث لتحسين بيئة وظروف العمل هو أن تتناسب الأجور مع مستوى المعيشة، وأن يكون هناك حوافز معنوية، ومكافآت تشجيعية رمزية لكل من يجتهد في العمل، وأن يعطي اهتمام لسياسات الترقية بحيث تقوم على اعتبارات الكفاءة أكثر من الأقدمية، والاهتمام بالنشاط الاجتماعي، وإلزام جهات العمل بإقامة دور للحضانة تلحق بجهة العمل لرعاية أبناء الموظفات، وأن تكون هناك مرونة في أوقات الدوام لرعاية الأسرة والأمومة وإثراء العمل الوظيفي، وتوافر فرص التقدم في العمل.

رابعًا:

نظرًا لأن فرص العمل أمام المرأة العاملة السعودية تعتبر محدودة فإن فتح مجالات العمل المختلفة بما يتفق مع تعاليم الشريعة الإسلامية السمحة يؤثر إلى حد كبير على إيجاد العمل الذي يتناسب مع المؤهلات والميول والرغبات مما يسهم في تحقيق درجة الرضا عن العمل، والانتماء التنظيمي، والإسهام في تحقيق جودة الحياة ويتفق هذا مع ما جاء في الخطة الخمسية الرابعة للدولة من حيث إيجاد الطرق للاستفادة من معرفة قدرة ومهارات المرأة السعودية مما يمكن من الاسهام في عملية التنمية في المملكة.

خامسًا:

نظرًا لحداثة تطبيق هذا الموضوع في المملكة وانطباعه على المرأة العاملة السعودية فإن هناك حاجة إلى امتداد تطبيق هذا الموضوع على العاملين بالمؤسسات الخاصة والعامة مما يسهم في تحقيق فاعلية الأداء، وبالتالي تحقيق أهداف الدولة في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الملــــحق

استمارة الاستقصاء

أولاً : ضعي علامة (✓) أمام الحالة التي تتفق مع وضعك .

١ ـ الحالة الاجتماعية متزوجـة (   )
غير متزوجة (   )

٢ ـ المستوى التعليمي ثانوية عامة (   )
شهادة جامعية (   )
أعلى من الشهادة الجامعية (   )

ثانيًا : أمام العبارات التالية ضعي إشارة (✓) أمام الرقم الذي يناسبك .

	أعارض بشدة (١)	أعارض (٢)	لم أقرر (٣)	أوافق (٤)	أوافق بشدة (٥)
١ ـ فيما يتعلق بدوافع العمل لدى المرأة السعودية					
● تعمل المرأة لتضمن لها دخلا ثابتا وتأمين مخاطر المستقبل .					
● تعمل المرأة لتكوين علاقات اجتماعية .					
● تعمل المرأة لاستغلال الوقت في إنجاز عمل مفيد .					
● تعمل المرأة لتحقيق مركز اجتماعي .					
● تعمل المـرأة للشعـور بتحقيق الذات .					

	أعارض بشدة (١)	أعارض (٢)	لم أقرر (٣)	أوافق (٤)	أوافق بشدة (٥)
٢ ـ أعتبر مصدر السعادة في حياتي نابعا من :					
* العلاقات الاجتماعية في العمل .					
* العلاقات الاجتماعية خارج العمل .					
* حياتي الأسرية .					
* العمل ذاتـه .					
٣ ـ أشعر بالحماس تجاه عملي في أغلب الأيام .					
٤ ـ أشعر أن الوقت يمر سريعا في العمل .					
٥ ـ أجد استمتاعا حقيقيا في عملي .					
٦ ـ غالبا ما أضغط على نفسي للذهاب إلى العمل في وظيفتي .					
٧ ـ يحقق العمل قدرا كبيرا من الرضا في حياتي .					
٨ ـ تتناسب الأجور المدفوعة مـع متطلبات الأعباء المعيشية .					
٩ ـ تتناسب الأجور المدفوعة مع عبء العمل الذي تقومين به .					
١٠ ـ زميلاتك يعتبرن مصدرا كبيرا للرضا عن العمل .					
١١ ـ العلاقة بينك وبين رئيستـك تتسم بالسلوك الإنساني قبل كل شيء .					

	أعارض بشدة (١)	أعارض (٢)	لم أقرر (٣)	أوافق (٤)	أوافق بشدة (٥)
١٢ ـ يمكن لرئيستك تقدير ظروفك الطارئة .					
١٣ ـ تمدح رئيستك العمل الجيد .					
١٤ ـ تجدين صعوبة في تفهم وجهة نظر وأراء رئيستك .					
١٥ ـ تتمسك رئيستك دائما بتنفيذ اللوائح والتعليمات مهما كانت الظروف .					
١٦ ـ تأخذ رئيستك رأيك في الاعتبار في الأمور المتعلقة بالعمل .					
١٧ ـ تستمع رئيستك لوجهات نظرك في الأمور المتعلقة بالعمل .					
١٨ـ إن العمل روتيني إلى درجة كبيرة بشكل يسبب لي كثيرًا من الملل .					
١٩ـ إن طبيعة عملي تتناسب مع ميولي ورغباتي .					
٢٠ـ إن طبيعة عملي تتناسب مع المؤهل الذي أحمله .					
٢١ ـ أشعر بعدالة كبيرة في سياسة الترقية					
٢٢ ـ هناك فرص كبيرة للترقية والتقدم في العمل .					
٢٣ ـ تعتمد الترقية إلى حد كبير على الأقدمية .					

	أعارض بشدة (١)	أعارض (٢)	لم أقرر (٣)	أوافق (٤)	أوافق بشدة (٥)
٢٤ ـ إن أجهزة الاتصالات في العمل تساعد على تأدية العمل بسرعة .					
٢٥ ـ تمدك الإدارة بالمعلومات الخاصة بالعمل بصفة دورية ومستمرة .					
٢٦ ـ أشعر بأنني أرغب في بذل مجهود كبير لتحقيق نجاح المنظمة .					
٢٧ ـ دائما أقبل أي عمل أكلَّف به .					
٢٨ ـ أشعر بالفخر في العمل في مكان عملي .					
٢٩ ـ لا أفكِّر في ترك العمل إلَّا لظروف استثنائية .					
٣٠ ـ إذا عرض عليَّ العمل في مكان آخر بأجر أعلى أقرِّر فورا ترك العمل من هذا المكان .					
٣١ ـ يعتبر عملي في هذه المنظمة أحسن فرصة اختيار عرضت علي .					
٣٢ ـ يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود .					

المراجــع

أولاً: المراجع العربية

- **الدخيل، وفيقة** (١٤٠٤هـ). علاقة التعليم بفرص العمل المتاحة للمرأة السعودية. *مجلة الخدمة المدنية*، الرياض، العدد (٦٠، ٦١).

- **الـزامـل، عبـدالله وخطاب، عبدالمنعم** (١٤٠٢هـ). *فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية في المملكـة*. بحث ميداني مقدم لندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية، المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض في الفترة من ٢٠ ـ ٢٣ شعبان.

- **عبدالوهاب، علي** (١٤٠١هـ). *الحوافز في المملكة العربية السعودية*. معهد الإدارة العامة بالرياض.

- **العديلي، ناصر** (١٤٠٢هـ). *السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة*. معهد الإدارة العامة بالرياض.

  ـــــــــــ (١٤٠٦هـ). *دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية*. معهد الإدارة العامة بالرياض.

- **القبلان، يوسف وعون الله، صلاح** (١٤٠٢هـ). *الجوانب التطبيقية للحوافز في نظام الخدمة المدنية في المملكة*. بحث ميداني مقدم لندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية، المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض للفترة من ٢٠ ـ ٢٣ شعبان.

- **وزارة التخـطيط**، *استـراتيجية خطة التنمية الـرابعة ١٤٠٥ ـ ١٤١٠هـ* (١٩٨٥ ـ ١٩٩٠م)، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- **ديوان الخدمة المدنية** (١٤٠٦هـ). *تقرير عن فرص العمل المتاحة لخريجات كلية العلوم الإدارية*. (الرياض: مارس ١٤٠٦هـ)، المملكة العربية السعودية.

- **مكتب الخـدمة النسائية** (١٤٠٦هـ). *تقرير عن توزيع الإناث في الخدمة المدنية طبقا لمستوى التعليم في منطقة الرياض*. الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Angle, H. and **Perry, J.** (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly,* **26**, 1-14.

Bateman, T.S. and **Strasser, S.** (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal,* **27**, No. 1, 95-112.

Becker, H. (1964). Personal change in adult life. *Sociometry,* **27**, 40-53. In: **Mowday, R.T.; Porter, L.W. & Steers, R.M.** *Employee-Organization Linkages.* (New York: Academic Press, 1982).

Brown, M.E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly,* **14,** 533-546.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment. The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly* **19**, 533-546.

———— (1975). To walk an extra mile. *Organizational Dynamics,* **3**, 67-80.

Farrell, D. and **Rusbult, C.** Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: the impact of rewards, costs, alternatives and investments. *Organizational Behavior and Human Performance.* **63,** 233. In: **Mowday, Porter and Steers,** *Employee-Organization Linkages, op. cit.* pp. 27.

Hackman, J.R. and **Lawler, E.E.** (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology,* **55**, 259-280.

Hackman, J.R. and **Oldman, G.R.** (1976). Motivation through the design of work: test of theory. *Organizational Behavior and Human Performance,* **16**, 250-279.

Hall, D.T.; Schneider, B. and **Nygren, H.T.** (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly,* **15**, 176-190.

Hrebiniak, L.G. and **Alutto, J.A.** (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly,* **17**, 555-572.

Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociology Review,* **33**, 499-517.

Koch, J.L. and **Steers, R.M.** (1978). Job attachment, satisfaction and turnover among public employees. *Journal of Vocational Behavior,* **12,** 119-128.

Marsh, R.M. and **Mannari, H.** (1977). Organizational commitment and turnover: a prediction study. *Administrative Science Quarterly,* **22,** 57-75.

Morris, J. and **Sherman, J.D.** (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal,* **24**, 512-526.

Morris, J. and **Steers, R.M.** (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior,* **17,** 50-57.

de, T. (1979). Linking Behavioral and Attitudinal Commitment: a longitud- choice and attitudes. *Proceedings of the 39th Annual Meeting of the Academy Atlanta.* In: **Mowday, Porter and Steers,** *Employee-Organization Linkages* emic Press, 1982), pp. 45-73.

eers, R.M. and **Porter, L.W.** (1979). The measurement of organizational commit- *al of Vocational Behavior,* **14**, 224-247.

O'Reilly, C. and **Caldwell, D.** (1981). The commitment and job tenure of new employees: a process of post decisional justification. *Paper Presented at the 40th Annual Meeting of the Academy of Management,* Detroit, August, 1980. In: **Mowday, Porter and Steers,** (1982). *Employee Organizational Linkages, Idem.*

Porter, L.W. *et al.* (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* **59**, 603-609.

Rhodes, S.R. and **Steers, R.M.** (1976). Conventional vs. worker owned organizations. *Human Relations,* in Press. In: **Mowday, Porter and Steers,** *Employee Organization Linkages, op. cit.* pp. 45-75.

Rusbult, C.E. and **Farrell, D.** (1983). A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment and turnover of variations in rewards, costs, alternatives and investments. *Journal of Applied Psychology,* **68,** No. 3.

Salancik, G.R. (1977). Commitment and control of organizational behavior and belief. In: **Mowday, Porter and Steers** (1982). *Employee Organization Linkages, op. cit.*

Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly,* **16**, 142-150.

Smith, P.C.; Kendall, L.M. and **Hulin, C.L.** (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement.* Chicago: Rand McNallly.

Staw, B.M. (1977). Two sides of commitment. *Paper Presented at the National Meeting of the Academy of Management.* Orlando, Florida. In: **Mowday, Porter and Steers,** *Employee Organization Linkages, op. cit.*

Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly,* **22**, 46-56.

Steers, R.M. and **Mowday, R.** Employee turnover and post decision accommodation processes. In: **Mowday, Porter and Steers,** *Ibid.*

عايدة سيد خطاب

Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Field Study of Working Women in Public Sector in Kingdom of Saudi Arabia

Aida S. Khatab*

Department of Business Administration, Women Centre, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia,

The present study focuses on identifying the causal relationship between Organizational commitment and Job satisfaction. it also considers, the relationship between commitment, Job satisfaction and the Organizational factors such as supervision communication system, promotions policy, and work group. Moreover, the paper studies the relationship between commitment and external environment factors such as perceived availability of other jobs.

Organizational commitment was found to be a cause for job satisfaction rather than an outcome of it. Furthermore, several variables were found to be causally related to commitment, but not to job satisfaction. Commitment was found to be the result of democratic supervision, good communication, cohesivness of group, and environmental job alternative.

Several other suggestions were discussed to maintain a high level of satisfaction and commitment.

---

* Assistant Professor of Business Administration.